Blunder

Why Smart People Do Dumb Things

聪明人为什么干傻事

强人犯的是小错，聪明人犯的常常是大错，而且是大错特错！

COAY Books

目录
Content

- 中文版序
- 目录
- 引言（1）
- 引言（2）
- 引言（3）
- 暴露焦虑症
- 雅典为什么要屠城米提列涅（1）
- 雅典为什么要屠城米提列涅（2）
- 军事暴力回击一定是上上策吗
- “羞惭因素”作祟的恶果
- 肯尼迪的成功：外交与武力的平衡

中文版序

跳出金融危机时期的认知陷阱

如果说我们必须深入理解错误本身，那么现在正是这个时机。全球金融危机对每个人都有或多或少的负面影响。即使冒着通货膨胀和债台高筑的风险，各国政府也不惜注入巨资进行救市。曾几何时，汽车制造公司还是美国经济实力的象征，如今也都面临着破产和资产国有化的黯淡前景；与此同时，惊人的巨额战争开支还在不断蚀耗着美国的国力资源。中国会重蹈美国的覆辙吗？中国会将举办奥运会的雄心壮志转而追求经济增长从而陷入与别国的无尽贸易争端吗？上海新兴经济的发展势头不可遏止，这会使其卷入华尔街的危机漩涡吗？中国能从美国那里学到什么经验教训，以免自己也步上错误连连、自毁长城的道路呢？

《聪明人为什么干傻事》一书在海外首次发行的是中文翻译版，对此我并不感到讶异。中国社会向来具有前瞻性，一直在与时俱进。但是，国际地位的迅速上升也极容易使中国在发展过程中走弯路。从今而后50年内，中国也许将成为全球性的超级大国，不论是在科研成果和人文艺术方面都将傲视群雄。不过，中国也可能会深陷生态灾难和经济过热的多重困境之中。中国在未来所走的道路取决于今日做出的决策。那么现在了解他国是怎样由于自身的决断走上兴盛或是衰败的道路，岂不于己大有裨益？

本书阐明了个人、企业和国家是如何做出决断的。全书旁征博引，力求以史为鉴。在书中，你会看到在世界上竟有如此多的人为僵化的思维模式所困。你会认识到那些最能诱引人们犯错的思维方式。由此，你就能掌握一些重要方法，摒弃那些反复出现的思维模式，从而避免坠入错误的深渊。

本书首次发行后，读者们纷纷给我发来电子邮件，叙述他们是怎样在自己的事业和个人生活中发现了书中所述的僵化思维模式——“认

知陷阱”。一位软件工程师告诉我，成因混淆这一章使他找出了他的技术小组之前犯的一个错误，而这个错误造成了相当大的损失。彼时，他们服务器的一个关键程序突然失灵，他们当即认定了某一成因并耗费数小时试图解决这一“成因”。对在线咨询业务而言，区区数秒的浪费也会导致巨大的损失。最终，他们意识到自己在成因混淆的陷阱里陷得有多深——原来他们只不过是错失了因果链接中的一个重要环节。这位工程师借此向公司的最高管理层推荐传阅了这本书。现在该公司已经采取了切实措施，以防止成因混淆现象再度出现。不过生意人可不是唯一受益的人群。一位中国香港的学生在邮件中说，我的书使他对日常生活中的历史事件的意义价值有了全新的认知。马萨诸塞州的一位学校教师则写道，他最近与共同生活八年的伴侣分道扬镳了。直到读了这本书，他才明白自己以前吃了平面视角、镜像思维、墨守成规和信息规避的亏。他说道：“我虽然意识到情况的复杂性，但却无法敞开胸怀，接受多样的解决方式。”

我深信我们能够学会如何识别并成功避开认知陷阱。有时即使只是按照认知陷阱的清单进行一轮自检，其结果也会大有不同。我的一位朋友拥有一家生意兴隆的批发商场，最近他想再开第二家。不过，经济形势如此低迷，很难判断在此时进行业务拓展是否合适。于是我们把各种认知陷阱列了个清单，逐一分析，看看他的决策是否犯了暴露焦虑症、平面视角等错误。最后，我们发现只有成因混淆还算应景——他在判断旧商场为何能在现址获得成功的问题上可能犯了成因混淆的错误。于是，他开始重新考虑关于新商场选址的一些想法。没有人能准确预测新商场到底是会财源广进还是会艰难度日。但我们还是能运用实实在在的方法将做出错误决断的风险降至最低。

本书记载了人类决断的历史，为人们考察自己的思维方式提供了实际的指导。它从纷繁的历史事件中梳理出最普遍的认知陷阱，赋予它们形象生动的名称，以便人们铭刻于脑海中；并通过政治家、企业家和普通人的一系列真实故事进行相应说明。同时，它还将谨慎地将

失误的成功案例和失败案例与进行比较，激发读者思考到底成败的分界点在何处。在故事中，你能看到人们是如何辨识出认知陷阱、培养代入感并充分发挥想象力的。当然，这些品质并不能保证你将永远做出正确决断，但至少能大大降低你做出错误决断的几率。虽然本书不是包治百病的“成功学圣经”，但绝对坦诚直率，也必然会有成效。有那么多原本可以避免的错误在持续妨害着我们的个人关系、商业成就和国家利益，我们实在是需要凭借脚踏实地、富有远见的解决方法来挣脱困境了。

智慧总是来之不易，但却也令人受益匪浅。如果我们能学会辨识那些诱人犯错的思维模式，我们就能在成功的大门被锁闭前及时纠正这些错误。我诚挚地希望这本书能使中国、美国和世界其他角落的读者的生活有所改观。我也相信它必能为你所用。如果你发现了自己生活中的认知陷阱，也欢迎与我共同分享你的经验。若能知晓读者所思所想，善莫大焉。敬请通过我的网站ZacharyShore□com向我发送电子邮件。

目录

引言 为什么发明交流电的人不是爱迪生

第1章 暴露焦虑症＝为什么我们惧怕于人前示弱

他完全可以想办法先稳住大象，等它的主人回来；他也可以仅仅射伤它，让它先无法动弹。但乔治·奥威尔还是在围观的两千多名缅甸群众面前开了枪。他打尽了两支来复枪的子弹，最终那头无辜的大象在痛苦挣扎中死去。

第2章 成因混淆＝为什么我们会被事件的多种成因所迷惑

东方大陆上有一个叫波波的小男孩，他克制不住自己对火的好奇心，却不巧点着了房子，烧死了爸爸养的猪。由此，他发现了烤熟了的猪肉是多么美味。没多久，村子里每家每户都点着自家房屋，把家里的猪烤熟，然后品尝美味。

第3章 平面视角＝为什么我们总是用一维眼光看世界

“四边形”是平面王国的一员——那里的人都是平面图形。有一天，他做了一个梦，梦到自己来到了线条王国，那里的人都是一个个跳跃的点。梦醒时，“球”告诉“四边形”，除了长度、宽度外，还有深度的存在。世界是多维的存在。

第4章 万灵药主义＝为什么我们会笃信一药能治百病

我们来判断一下这三句话是对是错。（1）知更鸟是一种鸟。（2）鸡是一种鸟。（3）鸵鸟是一种鸟。实验结果显示，人们总是立刻对（1）做出了反映；对（2）反应的时间稍微长了一点；判断（3）所耗的时间最长。为什么知更鸟比鸵鸟更“像”鸟？

第5章 信息狂＝为什么我们都患有信息强迫症

20世纪60年代末出现的十二宫杀手案一直是美国历史上最大的悬案之一，这个冷血杀手至今仍逍遥法外。十二宫杀手经常在不同部门执法权限重叠的区域犯案，各部门要么无法彼此分享关键信息，要么为执法区域争执而独占信息，这给了杀手更多作案时间。

第6章 镜像思维＝为什么我们认为对方都像我们一样思考

“男人一厢情愿地期待女人能像男人那样思考、交流和做事。女人则一厢情愿地期待男人能像女人那样感受、沟通和回应。我们都忘记了男人和女人原本就该是不同的。”——约翰·格雷，《男人来自火星，女人来自金星》。

第7章 墨守成规＝为什么我们拒绝接受日新月异的世界

爱迪生相信直流电会主宰世界未来，他拒绝用交流电改造自己的发明。所以，最终支撑起工业革命的是交流电之父特斯拉。特斯拉的绅士世界观认为自己的贡献如此之大，定会有人全力赞助，因此放弃了巨额财富。不想，最终在贫困潦倒中死去。

第8章 伊拉克战争＝美国躲不过的7个陷阱

结语 重塑思维与行为——向智慧进发

引言（1）

为什么发明交流电的人不是爱迪生

三十五岁时，托马斯·爱迪生就已登上了事业的巅峰。政经要人们频频邀他会面；金融家们热衷于向他投资；记者们则竞相在报道中引用他的原话，为抢先报道他最新的科研突破而争得头破血流。每一天，爱迪生的实验室都被参观者们挤得水泄不通，而这些人只不过是想亲眼看着他把人的声音录下来，然后再重播一遍。在电视进入大众生活之前，爱迪生的形象就已深入人心。以至于有一封从北卡罗莱纳州寄来的信，信封上没写任何地址，只有一幅爱迪生的脸部素描，居然也畅通无阻送到了新泽西州爱迪生本人的手里。光是提起爱迪生这个名字，人们就会联想起天才、勤奋和“无所不能”的美利坚精神。1882年，爱迪生公司建造的第一座中央发电站使纽约市部分城区亮起了电灯。此后，爱迪生的公司简直无法数清到底有多少城市接踵而至并要求建造自己的电站。在成为标准的国民偶像后，他的前方似乎就是通往无尽财富的金光大道。不过，聪明如爱迪生者却没有发现这样一个明显的问题——迅猛增长的电力需求已远远超过他原先协助设计的电力系统的负荷能力。爱迪生发明的灯泡通的是直流电，但只有交流电才能为所有的小灯泡大机械进行远距离供电。这时，爱迪生手下一位年轻的明星雇员——尼克拉·特斯拉（Nicola Tesla）向他阐述了如何进行交流电供电以及这一供电方式将如何改变人们的生活，但是爱迪生对特斯拉的建议置若罔闻。爱迪生的盛名源自直流电，他完全不能想象在此之上还能做何改进。这一决定实在是愚蠢至极。仅仅由于对远远超越了现有水平的新技术的抵触，爱迪生就将电力开发的大好河山拱手相让给特斯拉，而后者的光芒也使爱迪生显得黯然失色。

如果说“科学怪人”有个生活原型的话，那一定是尼克拉·特斯拉。他做的所有事的数量必须能被3整除。他每天晨泳一定要游够27圈。早饭时，手边若是没有18张餐巾纸，他就不上餐桌。每次从住所到办公

室他都默记自己的步数，临近办公室时如果这个步数不能被3整除，他就在附近街区绕圈，一直绕到步数符合要求才进门。他还憎恶那些带毛皮的东西，一想到触摸别人的头发他就起鸡皮疙瘩。如果在他眼前摆个桃子，他就会莫名地发高烧。晚年时，他痴迷于鸽子，这份情怀还颇有些烂漫色彩。虽然他行为怪诞——又或正是由于这些怪诞行径，包括马克·吐温和罗伯特·安德伍德·约翰逊（Robert Underwood Johnson）斯特拉的好友，当时《世纪》杂志的编辑。——译者注在内的挚友们才觉得他可敬可爱。特斯拉还不时用自己的实验室“魔法”博朋友们一乐。这个身材高大、精力充沛却也稚气未脱的塞尔维亚人还能让幽灵似的电光在房间里穿梭跳跃，观者无不如痴如醉。他还召来电光火球吞没自己，而火球消失时他却毫发无伤。他偶尔也会吓唬一下参观者，让彩色的电流穿过客人们的身体。在大多数人还不知道“电”为何物的年代，马克·吐温和特斯拉的其他朋友们就已享用了这一划时代的电光盛宴。不过要想让全世界都看到这些“魔法”，特斯拉就必须先面对盛怒的爱迪生——而当时后者的名字几乎就是电灯的同义词。

总是思如泉涌的特斯拉拥有许多超越时代的发明。他预见到无线电波应用的广阔前景，甚至在马可尼(Marconi)意大利电气工程师和发明家。获1909年诺贝尔物理学奖。——译者注之前就发明了第一台基本成型的收音机。他制成了世界上第一个遥控装置，并在惊愕的纽约市民面前演示了如何远距离操控一艘模型潜水艇。他开创了远程地理动力学，甚至还在纽约市人工模拟了一场地震，震碎了城里无数玻璃。后人根据他的研究发明了回旋加速器，这种用于击碎原子的仪器在粒子物理学中起到了核心作用。在机器人科学、弹道学和理论物理学方面，他都做出了巨大的，甚至可以说是决定性的贡献。1943年他以83岁高龄辞世时，美国政府认为他的科研成果如应用于军事方面则后果不堪想象，因此没收了他的部分实验计划书和研究设备。显然，当年爱迪生大大低估了手下这名雇员的才能。

用交流电发电的提议被爱迪生断然拒绝后，特斯拉被一位雄心勃勃、富有远见的企业家乔治·威斯汀豪斯（George Westinghouse）抢至麾下。威斯汀豪斯买下了特斯拉所有发明的专利权并安排这位年轻发明家担任西屋公司顾问。之后，他将特斯拉的交流发电机推向市场，与爱迪生的直流发电机正面交锋、一较高下。而爱迪生回击的方式竟是长期地大肆宣扬交流电的种种危险，试图使之名声扫地。

引言（2）

在爱迪生的各种诡计中，有一种与新的行刑方式有关。在他的劝说下，纽约州惩教署官员相信用某种特殊配线装置施行电刑是快速有效的。不出意料，爱迪生设计的“电椅”使用的是交流电。不过这一装置在亮相前必须经过检测，于是爱迪生的邻居们开始发现自己的宠物神秘消失了。狗、鸟、牛、马都不幸沦为这一恐怖试验的牺牲品。不过，电椅在第一次用于电刑处决犯人时还是惹出了大麻烦。第一个坐上电椅的囚犯威廉·凯姆勒被烤得半熟不死，场面着实惨不忍睹。对于爱迪生如此亵渎交流电技术，威斯汀豪斯、特斯拉和其他坚信交流电的巨大益处的支持者们十分震怒，扬言决不善罢甘休。交流电和直流电的战争硝烟四起。

虽然爱迪生极力想搞臭交流电的名声，但他还是无法逆转交流电成为工业生产标准用电的趋势。人们无法拒绝特斯拉如此实用的设计，而且威斯汀豪斯也明白自己这一方才是真正顺应工业发展潮流的。只需要对交流电的好处做个更明确的公开演示，它就能彻底占领市场。1893年的芝加哥世博会正好提供了这样一个绝佳的机会。爱迪生和其他电力公司都只是希望通过向世博会提供灯光照明而大挣一笔，而威斯汀豪斯却看出这是交流电征服大众的重大契机。当由交流电供电的灯展照亮芝加哥市的夜空时，成千上万的观众为这一史无前例的壮观景致惊叹不已。当时，大多数人还在使用煤气灯和油脂蜡烛，电力仍然是个新鲜物事。当晚还有数千名欧洲游客也在观众之列。他们并非只是来观赏令人眼花缭乱的彩灯，更是慕名而来，想一睹创造胜景的明星科学家的真容。身着燕尾礼服的“神秘”特斯拉为兴高采烈的观众们上演了一出“巫术秀”。老实说，观众里没几个人能明白他阐述的科学道理，但所有人都为飞旋闪亮的电流“魔力”而心醉神迷。世博会上的精彩演示结束后不久，威斯汀豪斯就给实验室里的特斯拉打来电话报喜——他刚刚签下尼亚加拉大瀑布的合同，那些瀑布

湍流推动巨型涡轮机而产生的交流电足以带动大型工业机械。这也是西屋公司自创建以来最重要的一笔生意。很快，交流电的巨大应用潜力成为不争的事实。特斯拉终于美梦成真，而与此同时爱迪生最大的梦魇也变成了现实。

其实爱迪生并不是个恶人。也许他固执己见且过分计较个人得失，但必要的时候他还是个没有小心眼的君子。有一回，特斯拉的实验室被大火烧得七零八落，爱迪生居然在自己的实验室里为这位竞争对手提供了一个临时工作间。爱迪生比谁都了解电的威力，在以电力照亮世界的业界革命中更是个不折不扣的领导者。即便如此，他还是无法接受这一事实——他设计的直流电供电系统已无法满足现代工业的巨大电力需求。纵使才华盖世，这位伟大的电灯发明者还是掉进了认知陷阱，他那僵化的思维模式使他无法获取更辉煌的成就。他没能理解身边世界正在发生着的根本性变革。

此后，爱迪生的事业始终无法重现其早年的辉煌。在交流电之争中栽了跟头以后，他倾尽所有，投入一项利用磁石从矿石中提取铁的研究。在穷乡僻壤不辞辛劳苦干五年后，他还是无功而返。这是他职业生涯的又一次滑铁卢。虽然天赋异禀、创新不殆，爱迪生还是不愿顺应日新月异的时代。他发明的留声机如果作为娱乐工具将具有大好的市场前景，而爱迪生本人却拒不接受这一事实，执意只将其用做录音机，眼睁睁地看着商业良机从身边溜走。在耄耋之年，他还说服哈维·费尔斯通（Harvey Firestone）20世纪美国橡胶大王。——译者注和亨利·福特资助自己进行家用橡胶用品的研究，但他还是失败了。有一名雇员甚至声称这位发明家偷偷将从避孕套中提取的橡胶用做产品原料。

通过一次重大的企业重组，财势雄厚的J·P·摩根（J□P□Morgan）——那位一手铸就了“镀金时代”的金融巨头——将爱迪生的电力公司及其原先的竞争对手之一进行了合并，并将新公司命名为“通用电气”。虽然之前爱迪生亲自给摩根的华宅装上电器通上电，这位大银行

家还是在新公司里抹去了爱迪生的名号；而通用电气日后将成为美国历史上最挣钱的公司之一。在交流电成为工业标准用电后几十年，留声机之父爱迪生还在坚称自己当年的决断是正确的。实际上，爱迪生对于交流电的抗阻正是他一生中最大的错误。

本书是探讨人们所做的决断的书。它讲述了许多像爱迪生这样的聪明人是怎样走入认知误区而自毁长城的。大多数复杂的问题都有复杂的成因，单一要素无法全面地解释问题。本书为人们不断犯下错误给出了一种可能的解释——人们有时总会用僵化的方式认识和解决问题，也就是掉入了所谓的“认知陷阱”。认知陷阱是由错误的推论而形成的僵化思维模式。人们在毫无根据的成见和因循守旧的思路的影响下，被动地认识和解决问题。尽管认知陷阱是错误思维?式的表现形式，但我在此书中探讨的各种僵化思想模式都包含有强烈的情感因素。它们证实了我们的理性和感性通常是密不可分的。不过，就算强烈的情感的确会阻碍我们做出明智的决定，人们掉进认知陷阱的故事也并不能说明这些错误是不可避免的。恰恰相反，这些故事告诉我们：只要好好培养自己的代入感和想象力，每个人都能做出更为明智的决定。在看过本书描述的古今传奇后，你就会明白上述论断的准确性。

引言（3）

我认为人们犯下大错的一个关键因素就是认识和解决问题的方式。在全面了解问题之前，我们常常就落入了固定的思考框架。在理解这些思维模式如何误导我们之前，我们需要更多地了解“认知”——人类有意识的思考过程。在学习有关认知的知识时，大多数人总会借助于科学手段，因为我们总是期待在秩序井然的实验室里获取最完善的知识。虽然科学的确能告诉我们许多与人类理性和决断过程相关的知识，但科学家采取的实验方法仅仅是理解人类思维过程的各种方式之一。另一种方式则是在实际生活中考察真实的决断过程，而不是在精心控制、界限分明的实验环境中寻找答案。幸好，漫长的历史对于为我们了解人类的思考过程提供了大量参考实例。本书就是从历史学家的角度对认知展开的无尽思考。

来自各个学科的学者们都曾研究过人类思维，并由此解释人类的思考过程。神经学家、心理学家、认知学家，甚至一些社会学专家都参与了这一研究。但是迄今为止有一门学科（历史学）却一反常态显得格外平静。按理说，历史学家们才是最关心人们是如何思考的，因此在这一领域他们理应占据一席之地。历史学家不应只是事件和日期的单纯记录者。虽然我们也关注事件发生的过程和时间，但我们更应探索事件的成因。而要达成这一目标，我们就必须了解：到底是何种思维使人们以我们观测到的方式创造历史。

科学家们研究决策过程时，往往在当下开始做实验，而后随着时间推进观察实验对象的发展情况。实验对象存在于一个错综复杂的体系中，而这一体系至少有部分是由科学家们设计的，他们再随着时间推移对实验对象进行追踪。与此相反，历史学家则是在事件结束后才跟进调查的。我们以现在为起点，追溯至过去。在查明人们在过去做了什么后，我们才开始研究他们为何这么做。我们沿着历史人物的脚步往回走，试着了解他们当时面临的选择以及他们是如何做出最后选

择的。历史学家必须时刻应对挑战，深入剖析研究对象的心理。通常情况下，我们的研究对象与我们有着迥然相异的文化背景。他们总是操不同的语言，有不同的风俗习惯，并且在完全不同的环境中生活。他们的行为总是神秘莫测，而行为背后的动机又常常模糊难解。历史学家好比罪案现场的侦探，只是涉案的英雄、恶棍和受害者早已灰飞烟灭。与真实的侦探不同的是，我们不仅要追查到底是谁做的，更要查明他们为什么要这么做。要成为一个杰出的历史学家，你就得对他人的想法了如指掌。你必须挖出他人所做决定的思想根源，不管这些决定是正确的还是错误的。

为阐述这一问题，我想先区别解释三个重要的术语。“失误”（mistake）只是由不正确的数据信息而产生的认知偏差；比如一根电线明明通的是交流电，有人却以为它通的是直流电。相比之下，“错误”（blunder）是一种弄巧成拙的问题解决方式；就像对一项可能具有划时代意义的科学技术，有人宁可选择败坏它的名声而不是尝试着去接受它。最后，“认知陷阱”（cognition trap）则是使人犯错的思维框架，就像我所说的“墨守成规”（static cling），意指人们拒绝接受正在发生的根本性变革。本书并不只是机械地罗列人们所犯的错误，而是结合这些错误产生的情境和解决方式，对人们的决断进行类型学的研究。每一章都会探讨一种特定的认知陷阱，并为其发生、发展提供古往今来众多事例佐证。认知陷阱与智商缺陷没有关系。从本书列举的事例可以看出，即使是最明智的决策者也难逃认知陷阱的困扰。

由于我在加州蒙特利的海军研究生院执教，本书部分关键内容将涉及当前的一些国际争端。我的学生来自海军、陆军、空军以及海军陆战队，还有许多学员来自其他国家的军队。在我教授的核心课程中，有一门主要探讨的是现代战争的起因。通过历史学研究，我们深入分析了战争起因和维持和平的先决条件。在学生学到的所有知识中，我最希望他们掌握的就是：周全缜密的决策能力是可以培养和改

进的。不论战争岁月或是和平年代，相同类型的僵化思维模式抑或是认知陷阱，时时刻刻都在影响着人们的思考，诱使人们做出错误的决断。

但本书也并非只是与国策武略有关。它也揭示了身处不同层面和领域的国家决策者和普通民众是怎样在同样的认知陷阱中“殊途同归”的。这些认知陷阱不仅会削弱国家实力，也会损害普通人的人际关系、破坏企业的竞争力。不论多周全的计划都能被它们搅黄，它们还会波及社会生活各方面，上至国际关系下至男女关系，从环境管控到卫生保健到体重控制，凡此种种。生活中，认知陷阱总是环伺在侧；不过一旦你读完本书，你就能在自己周围找出它们的踪迹。

通过本书中一系列故事，你会结识从古至今的众多人物。他们或者因掉入认知陷阱而遭?挫折，或者巧妙地躲开了这些陷阱。对其中一些人而言，以上两种情况都发生过。对于无意识间就被这些陷阱轻易蒙蔽的人，和天资聪颖足以打破常人思维恶习的人来说，他们还是有一些相同特征。我希望读者们掩卷沉思时，对于导致错误和避免错误的特征都能有更深的领悟。

本书也想使读者们认识到人人都有一些有害无益的思维模式。不过，光是认清最常见的认知陷阱，我们还无法战胜它们。本书的第二个目的就在于指明一些实用方法，以便我们在发现这些认知陷阱后能从容避开。如果能及时发现这些自我毁灭型的思维模式，战胜它们就不再只是奢望。当然，当局者迷，旁观者清。指摘别人的愚蠢很容易，如果自己身处相同境况中，要避免犯下同样错误可就难得多了。因此在每章中，我都将类似情境中犯了错误和没有犯错的人、事进行比较。虽然没有任何两种境况是完全相同的，但我们仍然可以从那些做出正确决断的人身上汲取经验。

虽说这是一本关于人类认知的书，但它从历史学家的视角对主题进行了阐述。历史学家们都爱讲故事，我在说明认知陷阱时也并不只是单纯地援引史例，还引用了文学作品、诗歌甚至一些有趣的民间传

说，唯望读者在深入复杂而关键的决断力世界时能充分放松身心、尽享阅读。

暴露焦虑症

普通警察接受的训练课程可不包括调教大象，埃里克·布莱尔（Eric Blair）英国小说家乔治·奥威尔的真名。《动物庄园》和《一九八四》为其传世之作。——译者注也不例外。20世纪20年代中期某一天的早上，当他在大英帝国的南缅甸殖民地服役时，布莱尔接到一个不寻常的报案。镇上居民向他报告说，一只用来干活的大象挣脱了锁链，正在街上横冲直撞。手边没有合用的武器、多少还有点惶惑的布莱尔拿上自己的来复枪就出发了。不一会儿，在被撞坏了的小棚屋的路边，他发现了那具被大象踩得面目全非的印度苦力的尸体。谨慎的布莱尔一面叫人回去拿威力更大的枪支，一面继续沿足迹追踪下去。周围的缅甸人一看到他携枪前来，就以为他想要开枪结果了那个大家伙，于是都围上来一看究竟。布莱尔原本无意伤害大象，尤其是看到它还在田里悠游自在地吃草，很明显它已经是于人畜无害了。但此时周围已经聚集了两千多名围观者，他们纷纷为布莱尔呐喊助威。从这些好事者的神情举止上看，如果不开枪，他就成了不折不扣的傻瓜。

布莱尔凭运气瞄准了大象脑袋的位置，屏息凝神射出子弹。人群爆发出一阵惊呼，但是大象并没有马上倒下，只是它的姿态有所改变。突然间这只大象变得衰老不堪，生命之源在它体内慢慢枯竭。布莱尔又开了一枪，步履蹒跚的大象还是保持着站姿。他只得再开一枪，大象终于轰然倒下，那魁伟的身躯重重地撞击到地面，使大地也为之一震。但它还在挣扎，不愿死去。大象痛苦的喘息声粗厉刺耳。这声音折磨着布莱尔，于是他把所有剩余子弹都射入了它的心脏。鲜血从大象体内喷涌而出，但痛苦的喘息还在继续。由于不忍心看大象再受苦，布莱尔又掏出原先那支稍小的来复枪，把里边的子弹也全打进了大象的喉咙，绝望而迫切地想结束这一切。可惜这些微小的子弹也没能奏效。最终，不愿再目睹这一幕的布莱尔只好转身离去。后来他得知，足足又耗了半小时这只大象才终于死去。

作为殖民地警察而不得不做和不得不看的一些事时常令布莱尔感到嫌恶。他描绘大象之死的这篇文字显而易见是对帝国主义的讽喻。他写道："在臭气熏天的紧锁囚笼中挤做一团的悲惨囚徒，判了长期徒刑的罪犯那惊恐而惨灰的面庞，遭到竹片鞭笞的贱民那伤痕累累的臀部——所有这一切都将无法负荷的罪恶感加诸我身。"返回英国之后，他断然退伍，并不顾家人反对毅然投身文学创作。他以乔治·奥威尔（George Orwell）为笔名，写出的作品总是以社会不公和独裁统治为主题。在"射杀大象"中，奥威尔的确受到来自身边缅甸民众的压力，但迫使他做出此举的却并非周围这些人。实际上，当时奥威尔掉入了一个常见的认知陷阱：暴露焦虑症——惧怕于人前示弱。

暴露焦虑症不仅仅是一种恐惧心理。这种焦虑症的患者认为如果行事不能坚定不移，则自身的社会地位也会遭到贬低。就奥威尔而言，如果不能果断地杀死大象，那些缅甸人就不会尊重他的威信。事实上，有些缅甸人还可能因为他不开枪而认为他孱弱无能。不过当时他还是有其他选择的。奥威尔可以设法关着大象，直到大象的主人回来。这位主人懂得如何调教大象，而且他只有几小时的路程就能到达。如果大象又开始闹事，奥威尔也可射伤它的脚，它受伤后就无法逃脱了。他也可以寻求当时近两千名缅甸围观者的帮助，在找到新锁链之前牢牢围住大象。不难想象，机智的解决办法更能赢得缅甸人对他的敬佩。暴露焦虑症的悲剧性就在于患者往往受之驱遣，运用过多强力以使自己显得格外强大。不仅奥威尔本人十分后悔杀死大象，连他的英国同僚也觉得此举造成极大浪费，毕竟当时在缅甸一头大象抵得上一台有用的机械设备。奥威尔的决定不仅毫无必要地毁坏了一台值钱的"设备"，而且在他自己心中，也在不少缅甸人心中加深了这样一种看法：仅仅因为惧怕于人前示弱，奥威尔就理智尽失、莽撞行事。

奥威尔受暴露恐惧症影响的这段经历极具个人色彩：他非常担忧自己在所辖人群心目中的形象。但有时暴露焦虑症的患者会将人前示

弱这种恐惧投射到整个国家身上。他们担心母国如果无法以不容置疑的决心行事，其他国家就不会尊重该国的子民。如上述情况不幸发生了，他们便担心盟友会背弃自己，而敌人也会蠢蠢欲动发起攻击。他们想不出一个既体现克制也展示决心的创造性方案，只得借助一种简单但总是起到反作用的方法——杀戮无度。也许读者会觉得这一病症只会妨害个人，不会损害一个国家的利益。但事实上，许多国家在相当长一段时间内也深受其害。请看以下两个事例。前一个事例中，古希腊人险些因为暴露焦虑症而酿成大祸；而在后一个事例中，暴露焦虑症就给当代一些中东国家带来了毁灭性的后果。

雅典为什么要屠城米提列涅（1）

公元前427年，一艘身负重大使命的船只从雅典城驶出。船员们此行目的地是一个名叫米提列涅的希腊岛屿，不久前岛上居民曾起兵反抗雅典的统治但是失败了。更糟的是，米提列涅人似乎还勾结了雅典最顽固的宿敌斯巴达。叛乱既已被镇压，雅典便派出一艘战舰前往米提列涅收拾残局。雅典士兵接到的命令清晰无误——杀死所有米提列涅成年男子、把岛上妇孺全数掠为奴隶——绝不放过任何一个米提列涅人。但这艘船刚驶出港口，一些雅典人又改变了主意。要是这一严酷命令并非明智之举呢？是否该派出另一艘更快的船赶上前一艘并阻止这场大屠杀？此时有两个人站了出来，就如何正确处理此事向雅典民众提出了自己的建议，但是两个人的观点却大相径庭。

“人之天性有一普遍法则，即人们总是鄙视善待自己的人，却景仰那些寸步不让的人。”此话出自克里埃涅图斯之子克里昂（Cleon），他不遗余力地劝说雅典人对自己的手下败将不要存任何妇人之仁。“我们早该像现在对待余下的乌合之众那样对待米提列涅人；否则他们就不会变得如此傲慢无礼。”克里昂甚至反对就此事进行辩论：“对敌人心生怜悯，因巧言令色而沾沾自喜、昏头昏脑，处处听从看似体面的主张，这是与帝国利益背道而驰的三件事。”

克里昂认为，施行仁慈就是显露弱势，而本国若被他国视为软弱只能招致更多的叛乱和攻击。在他看来，国家被视为软弱无异于该国权势沦丧。“想想当时我们因米提列涅人叛乱而受攻击的情形，回想起当时你多想拼尽一切夺回对他们的控制。现在正是秋后算账的时候，紧要关头千万不能手软，不要忘记曾悬于你头顶的危难。”克里昂的策略很简单：尽可能残酷地惩罚米提列涅人，杀鸡儆猴以威慑雅典的其他盟友，让所有人知道叛乱的结局只有惨死。他坚持认为：“一旦雅典以外的人发现了你的软弱，你就没工夫与敌人作战了，因为你将会忙于同自己的盟友作战。”

克里昂认为只有展示非凡的强势才能阻止叛乱的再次出现。在他看来，与此同等重要的是，如不能尽全力对事态做出反应，就会使敌人以为雅典懦弱无能，从而诱引他们发动进攻。就像缅甸时期的奥威尔，克里昂也深陷同一认知陷阱。暴露焦虑症的典型症状就是患者总是借暴力做出过激反应，但其后果往往又使他们比施行暴力前更缺乏安全感。

如果克里昂结束演说后立即进行投票，雅典民众的意见可能就会出现一边倒。但是尤克瑞茨之子狄奥多图斯（Diodotus）随即走上了讲坛。之前，克里昂声称没有必要就其他任何观点发表演说。他还坚称，考虑任何反对意见不仅是浪费时间，更等同于对雅典城邦的背叛。因此，狄奥多图斯的首要任务就是使听众了解明智的决断绝不是草率做出的。“在我眼中，草率和愤怒是获得明智决断的两个最大障碍，草率总是伴随着愚蠢，而愤怒更是彰显心智粗鄙、心胸狭窄。不论是谁，如若宣称话语不能指导行动，那他要么是白痴，要么就是此事关乎他不可告人的私利。”

狄奥多图斯继续迎头痛击克里昂的观点。他并没有情真词切地代无辜的米提列涅人恳求雅典人的仁慈，而是大胆地运用诡辩，向雅典人证明“以仁待人”才是符合雅典的国家利益的。他反驳道：“克里昂的一个主要论点就是屠杀米提列涅人有益于在将来阻止其他城邦叛离雅典。但是你们难道看不出，一旦采用了克里昂的计策，每个心怀不轨的城邦在起事前都会进行更为周密的准备？而且既然投降不论早晚均遭屠戮，面对我们的围攻他们也必然会鏖战到最后一刻！”

狄奥多图斯的争辩十分巧妙。屠杀米提列涅人并不一定能成为有效的威慑手段，除非雅典未来的敌人们在战斗的勇猛程度上完全一致。如果那些意图叛逆的城邦国家在这一点上真的一致，那么克里昂才是正确的。对米提列涅人赶尽杀绝要么真能威慑其他国家，要么雅典战士就不得不在战场上消灭所有敌人。但是狄奥多图斯认为反叛雅典的城邦并不是完全相同的。虽然有些城邦誓死抵抗雅典，但其他城

邦还是可以说服争取的；或用武力或用利诱，使之重新臣服雅典；还有一些城邦甚至会在关键时刻助雅典一臂之力。狄奥多图斯还指出，即便是同一叛乱城邦中的民众也未必同心同德——例如某些米提列涅人不仅未曾参与叛变，甚至还主动向雅典人缴械投降。他还辩称，在某些场合，大部分米提列涅人在被说服后甚至会站到雅典人这一边。克里昂的计策并未明确区分不同的城邦和城邦内不同的叛乱分子。对米提列涅人一律诛杀的策略恰恰为将来所有叛乱者勇往直前、死而后已提供了绝佳动力。为什么不呢？一旦他们目睹了米提列涅人是如何惨遭屠戮的，就好似看到了自己反叛失败的下场，他们也就不再有投降的理由。克里昂期许的顺从并不会出现，正相反，叛乱者定会拼死?战，以免身落雅典人之手。由此，雅典人逐渐明白克里昂之策意味着什么。若采纳他的策略，未来的战争必然历时更为长久；且不论对于雅典还是雅典的敌人而言，人员和财产的损失必然更为惨重。

雅典为什么要屠城米提列涅（2）

约2500年后，2004年10月21日，在对伊万·弗雷德里克（Iva Frederick）中士的审判现场，美国陆军检察官迈克尔·霍利（Michael Holley）少校起身准备做结案陈词。年轻的中士因涉嫌参与伊拉克阿布格莱布监狱虐囚事件而被送上军事法庭。霍利少校的发言与几千年前狄奥多图斯的发言惊人地相似。他指出：不论对于战胜还是战败一方，残酷虐待阶下囚的行为都是后患无穷的。“我想提醒在座诸位先生们，敌人和我们一样也需振奋士气方能作战。不管是现在还是将来，此次虐囚事件都给我们的敌人提供了凝聚人心的大好机会。我想请诸位考虑一下，将来也许还会有敌人向我军投降——这也是我们最理想的作战成果。我们也希望他们是因为慑服于我军的强大战斗力而投降的。但如果一个战犯——或更确切地说，一个敌人——相信自己被捕后必然遭受凌辱和非人待遇，那他为何不竭力抵抗到最后一口气呢？在这种抵死抗争中，他难道不会要了我方士兵的性命吗？但如果他不战而降，我们的士兵又怎会白白牺牲呢？

和狄奥多图斯一样，霍利少校也认为以暴力行事往往事与愿违、害人害己。如此行事只会让个人或国家更危险，而不是更安全。很难说阿布格莱布监狱看守们是不是因为暴露焦虑症的驱使而虐待囚犯。但在调查案件之后，心理学家菲利普·津巴多（Philip Zimbardo）发现，看守们的工作环境确实令人十分头疼。他们几乎每天都会遭到来自附近建筑物的冷枪偷袭，还得防范囚犯用私带入狱的武器袭击他们；而且看守们住的是腐臭不堪、鼠蟑肆虐的狭小房间，没有卫生设施和冲水马桶，电力供应时断时续，食物供应也朝不保夕，还得忍受睡眠不足。在这种情况下，难免看守们会害怕囚犯们看轻他们。当然，看守们的虐囚行为背后有许多动因，暴露焦虑症也许只是其中之一。但是此种暴行不仅使看守们自己前程尽毁，更无形中危害了美国的国家安全。

在对斯巴达人作战的过程中，克里昂十分担忧雅典会显现弱势，但他所担忧的不是自身安危而是国家的安定和国际地位。他深信雅典任何软弱的迹象都会诱使敌人们发动攻击。这种担忧使他做出过激反应，宣扬以暴制暴、屠戮米提列涅的叛乱者。狄奥多图斯并没有对所有叛乱者一概而论。他认为“叛乱者”们彼此之间也是千差万别的。克里昂只是主观臆断所有叛乱者对于雅典的武力镇压都会做出同样的反应，但是狄奥多图斯却能在叛乱者这一类别中做出更细致的区分。

狄奥多图斯演说结束后，雅典人对这两种截然相反的意见做了权衡考虑。投票结果十分接近，但最终还是狄奥多图斯赢得了这场论战。前一日，在好战者的叫嚣声中，雅典人派出一艘战船去血洗米提列涅；不过第二日，第二艘更快的船又被派去阻截前一艘船，以取消之前的屠杀令。在这一事例中，充满真知灼见的辩论、审慎的建议、民主的方式和另一关键因素有效遏止了暴露焦虑症。这一关键因素——在同一类别事物中辨识其不同之处的思路——最终起了决定性的作用。

克里昂之后千年，像暴露焦虑症这样的认知陷阱始终在困扰着我们。我们什么时候才能有所长进呢?

军事暴力回击一定是上上策吗

2006年7月12日清晨9点，以色列人纷纷到达工作地点，开始一天的工作。正在此时，与以色列缠斗数十年的宿敌——黎巴嫩真主党突然向以黎边境城镇发射了火箭炮。以色列军队被这一突袭打得措手不及。不过发射这些火箭炮其实只是为了转移以军视线。当以军在重重火力下奔往受袭区域时，真主党的一支地面武装部队越过边境进入以色列，在扎利特附近击毙三名、打伤两名并俘虏另两名以军士兵：埃胡德·戈德瓦瑟和埃勒达德·雷格夫。为解救被俘士兵，以军一路追击真主党部队直至黎巴嫩境内，但以军的解救行动并未成功，反而又有数名以军士兵在行动中丧生。

真主党持续向以色列城镇发射火箭，以色列也以牙还牙频繁空袭黎巴嫩。在密集的枪林弹雨中约有850名黎巴嫩人丧生，另有上万人逃往叙利亚和其他邻国，黎巴嫩国内基础设施遭到严重破坏。

2006年7月17日，以色列新任总理埃胡德·奥尔默特（Ehud Olmert）向以色列全国和世界各国发表了其政治生涯中最重要的演说之一。奥尔默特需要团结全国人民支持他的大规模报复措施。他使用的言辞必须能引起以色列国民共鸣，他表露的感情必须让所有人感同身受。与其前任相比，奥尔默特的行伍经历不大为人所知，这也使得他尤其容易受到暴露焦虑症的影响。当时，他必然认为自己无法承受人前示弱带来的严重后果。

在演说中奥尔默特称："以色列并未挑起此次争端。与此相反，我们历来竭尽全力避免冲突。我军已撤回以色列国境以内，国际社会对此也有目共睹。"接下来，这位总理的言辞就显示出他正逐步走进认知陷阱："有些不端分子将我们为本国和邻国寻求和平的期望误解为我们意志薄弱的表现。我们保持克制的努力竟被敌人误认做懦弱无能。"

奥尔默特相信——或者像他所说的那样相信——以色列之所以遭袭，是因为敌人认为以色列软弱不堪。他的演说中隐含着这样一个信

条：既然有人将以色列寻求和平的意愿解读为柔弱可欺，那么能保证以色列国家安全的就只有争锋相对的严厉反击。将黎巴嫩南部夷为平地，摧毁其基础设施，致死数百名平民——奥尔默特实际上奉行了克里昂的策略——面对敌人，只有最强硬的反击才能保证自身安全。

埃胡德·奥尔默特的暴力反击不仅使无辜民众死于战火，国际舆论也由支持以色列转向反对以色列。虽然我们无法尽知以色列袭击黎巴嫩的所有后果，但其中一个后果十分明显：以色列削弱了自身的实力。

在联合国调解下以黎双方签订了停火协议，于8月10日结束战事。真主党毫发无损，其在阿拉伯世界大部分地区的地位甚至有增无减，以色列发动追袭的最初原因——那两名被俘以军士兵依旧未获释放（这两名士兵的生死下落一直不明，直至2008年7月真主党才将其遗骸归还以色列）。约有150名以色列人死于战火。时任国防部长的艾默·皮瑞茨（Amir Peretz）被迫辞职，而奥尔默特的支持率也降至个位数。约10个月后，由奥尔默特总理召集组成的委员会在对军事行动失败原因进行调查后发表了调查报告。由一名法官、两名退休将领和两名学者的专门小组认定：如果当时总理没有采取全力回击的军事行动而是考虑采用其他方案的话，此次事件应该能获得更好的解决。委员会认为，奥尔默特原本可以继续执行对真主党的遏制政策，或者可以“在阻止冲突升级的前提下，政治外交运筹和军事打击双管齐下”。

考虑到当时真主党持续不断的致命性火箭袭击，委员会提出的备选方案可能并不足以解救以色列民众。毕竟，有时侯外交斡旋是无法替代军事打击的。另一可行方案就是请求联合国在屡遭真主党炮袭的城镇部署国际维和部队。若是国际维和部队受到真主党的火箭袭击，国际舆论就会迅速倒向以色列，真主党也再无翻身之可能。国际社会对以色列的同情将会不断深化。以色列国防军在进入黎巴嫩扫荡真主党地面据点时就不必孤军作战，可与其他国家援军联手，甚至还有可能得到黎巴嫩政府内部非真主党人士的支持。届时，黎巴嫩国内舆论

将转向谴责真主党袭击联合国维和部队并激起国际社会公愤的行为。但是，以色列政府采取的暴力回击政策反而使以色列陷入了比空袭开始前更尴尬的境地。

其实以色列对付外来侵犯早已积攒了数十年的经验。长期以来，以色列的政治领袖和国防军对其宿敌真主党也有着深厚的了解。徒有丰富的历史经验，为何还会严重地错估当时的局势？这也算是认知陷阱“请君入瓮”的手段之一。尽管我们在平时总是慧眼如炬，但是一旦认知陷阱控制了我们的思维模式，我们就会在它的误导下，得出错误的观点和轻率的决断。

“羞惭因素”作祟的恶果

有一位心理学家一直在研究暴露焦虑症对人际关系的影响。尽管如此，我们对于人们为何如此容易掉入这一认知陷阱还是知之甚少。马修·麦凯（Matthew Mckay）博士在旧金山著名的海特·阿什伯利医疗中心主管心理治疗科，而且他作为临床心理医师从业已过25年。他在《关于承诺的对话》（Commitment Dialogues）一书中指出了一些恐惧心理因素，这些因素妨碍了人们建立长期稳定的恋人关系。这其中有一种是麦凯博士所说的“羞惭因素”：有些人觉得自己的恋人在发现自己的真实面目——和他人无异，都是有缺点的正常人——之后会不再爱慕自己。麦凯博士这样描述这一心理特征：“如果别人看穿了我们的表象，如果别人偶尔看到了我们的真实自我，我们就觉得自己的内心暴露于阳光下，而且在情感上变得一丝不挂。”

麦凯博士还指出，“羞惭因素”在人际交往中会引起强烈的矛盾情绪。他认为有些人时常强烈地意识到自己的不足。终其一生，他们都在躲避受羞辱的感觉；他们总是感到自身价值的缺失，而他们也试图阻止别人发现这一点。麦凯认定这种恐惧心理始于孩童时期。也许源自父母们不停地贬低自己的孩子，向孩子们灌输“无价值心理图式”。或者可能来自麦凯所说的“逃跑倾向”——不愿意让他人看到自身的情感迸发，例如愤怒、沮丧和恐惧等。麦凯解释道：为掩饰自己的羞惭，大多数人会给自己带上无形的面具，扮演虚假的自我。通常情况下，他们会建立起虚假的人格面貌，以使自己显得自信十足、自控力强和完美无瑕。患有暴露焦虑症的男性经常显得极其自信——他们总是无所不知、刚愎自用且无所畏惧；患有这一病症的女性则要么行事强硬，要么显得冷漠平静。麦凯博士指出，不论有怎样的特殊表现，其目的在于“不让外界发现自己内心的痛苦和挣扎”。

暴露焦虑症的患者总是担忧如果他人认为自己弱小或是“软弱”，那么自己的可信度就会下降。由此又产生了一连串的忧惧：他们害怕

无法获得想要的东西，害怕周围人不再尊敬自己，害怕长此以往自己的地位、权威和对远大目标的追求会受到妨害。简而言之，他们害怕自己珍视的东西会逐个失去，就像挨个倒下的多米诺骨牌一样。因此，他们常常得出这样的结论：如果在不重要的小事情上让步，就会导致未来的覆灭。于是一些人就做出过度代偿行为，用极端手段确保自己的地位不受动摇。不幸的是，以暴力做出过激反应，不仅不能证明自身的强势，反而暴露了弱势，而且还削弱了他们竭力捍卫的社会地位。与他们所想的正相反，如果一个人勇于承认自身缺点，他反而更能赢得他人的尊重和信任。

有时，并非仅是个人，整个群体组织也会害怕于人前示弱。有一则日本古代传说讲述了这样一个故事。有一人知礼守礼，远近知名。有一回，他到乡下一个村庄去做客。为了表示敬意并观察学习这位客人，村民们为他举行了欢迎宴会。主宾落座开宴后，所有人都目不转睛盯着那位贵宾。客人一拿起筷子，其他人都赶快照他拿筷子的样子拿起筷子。客人小心翼翼地将鱼肉从菜碟中夹出放到自己的餐碟里，其他人也赶紧照做。不巧的是，客人在将一块豆腐送到嘴边时，使筷子的手劲稍大了点，豆腐滑了出来，还“啪”的一声掉落在邻座人的腿上。村民们惊了一下，但是为了保全客人拥有完美礼仪的名声，不让他丢面子，村民们都用筷子夹起豆腐甩到邻座人的腿上。

这则故事说明：人们有时不惜大费周章也要避免于人前示弱或者露短。但其有趣之处在于：不仅那位贵宾，连其他所有村民都想要维护客人那尽善尽美的好名声。我们经常忘了：让许多人承认自身错误固然很难，而要让他们的支持者们承认自己的领袖犯了错才是更困难的事——尤其当犯错的是一个家庭的大家长或者是一个国家的领袖。当一个领袖拒绝承认错误时，并不仅是因为其本人受到暴露焦虑症的影响，他的支持者可能也陷入了这一认知陷阱。如果领袖犯了错，其支持者会感到他们先前支持此人的举动必然也是错的。为逃避这一结论，支持者们宁肯迷信领袖永远不会犯错的“神话”，也不愿经历纠正

错误的痛苦。而暴露焦虑症最大的祸害正在于此。误以为承认错误就是于人前示弱，由此拒绝承认错误，实际上是将最初的失误无限放大。克里昂的策略是继续杀戮——无尽的残杀；对敌人不能心存善念，惩戒务须严酷；不应改变策略，对于要求改变的建议甚至要充耳不闻。用军事术语说，克里昂们不是乘胜追击，而是一错再错，犯了战场大忌。

暴露焦虑症患者们从来都不明白：承认和改正错误非但不是软弱无能的表现，反而是自身意志力的有力展现。它证明了知错就改的人才是诚实、明智和勇于承担责任的。也只有这样的领袖才是值得追随的。

肯尼迪的成功：外交与武力的平衡

暴露焦虑症总是困扰着那些身处强势地位的人，其实即使不流露软弱的迹象，人们也一样可以解决问题。这一认知陷阱的主要困境并不在于它促使人们做出强烈反应，而在于即使用适度的力量解决问题更为有效，人们也会受它诱引动用暴力做出过度代偿行为。在外交斡旋和军事打击之间取得平衡也是谨慎治国的关键要素之一。

肯尼迪总统的就职演说正是表达了这一理念——在国家面临威胁时应在外交努力和武力威慑之间力求平衡。发表于1961年1月20日的这篇演说最为人铭记之处就是其中那激动人心的话语："不要总想着国家能为你做什么，而应想想你能为国家做什么。"不过这篇演说中还有另一段话，虽然被引用的次数较少，但却更有见地。

在冷战不断升级的情况下，肯尼迪总统在演说中号召美国人不仅应该追求军事实力，也应努力维护和平局势。这是一种在不同利益间求得均衡的理念——虽然接受暴露焦虑症的影响，但还是以积极谈判的姿态调和这种恐惧情绪。"我们当然不能用自身的弱势来诱引敌人出击。只有当我们的军事实力毫无疑问能够超越敌人时，我们才能安枕无忧地告别武力。"既承认保持强大防御力量的必要性，又认识到如要有效解决问题不必动辄就赤膊上阵——这正是肯尼迪政府的智慧所在。肯尼迪总统还用自己一贯的诗化语言为暴露焦虑症开了一剂良方："让我们重新启程——我们须尽心铭记：克制守礼并不代表懦弱无能，真诚坦荡也需经历重重考验。永远不要出于恐惧而诉诸和谈，但也永远不要对和谈心存恐惧。"

这样的话语在当今美国的政坛宣言中已鲜见踪迹，毕竟它反映了一种特立独行的世界观。我联络到了西奥多·索伦森（Theodore Sorensen），他是肯尼迪总统演说的主要撰稿人之一。这位耄耋之年的老人现居纽约，刚刚创作完自己的回忆录。但我不确定他对于五十年前自己协助撰写的文字是否还会有所评论。打通电话后，我先解释

了致电的理由，然后开始背诵演说中的句子：“……克制守礼并不代表懦弱无能——”

“不用背完整句话了，”索伦森打断了我，我甚至还能听到他的笑声，“我知道你想说的是什么，当时的情况我也记得很清楚。”

索伦森向我说明了当年撰稿时的所思所想。据他回忆，20世纪50年代，国务院曾指示美国外交官员们：如果一个外国政府代表胆敢质疑美国的立场，外交官们就应该立刻中断谈话并扬长而去。但是索伦森认为这种举动往往会产生反效果。他觉得美国人还是应该与反对美国政策的人保持对话。他还提醒我注意这一事件：“现任伊朗总统穆罕默德·艾哈迈迪-内贾德（Mahmoud Ahmadinejad）曾经给布什总统写了封长信，但却从来没接到回信。照我看，给人回信只不过是基本的礼貌而已！”

“演说中有一段表述的是对人前示弱的恐惧，这是怎么回事？你们为何要强调这一点？”

“直到今天，这也是治国方略中最重大的问题之一。现在的那些民主党人争先恐后向公众表明自己的强硬立场，好像在比拼谁才是最强硬的。他们以为只有走黩武路线才能展现自己的强势。虽说肯尼迪并不是绥靖主义者，但如果想要团结盟友，就绝不能总是张牙舞爪、恶语相向。”

“是什么使您确信肯尼迪、您和总统智囊团的其他成员会得出这些观点呢？”

“我们都是国际主义者，我们坚信国际合作的力量。而且肯尼迪总统也相信赢得世界舆论支持具有重要的价值。”

索伦森所言给人留下了深刻印象，但还是无法解决另一问题。肯尼迪执政期间，面对足以引发暴露焦虑症的情境，他曾多次抗拒了挥舞武力大棒的诱惑；但是，肯尼迪政府在臭名昭著的猪湾事件（美国于1961年对古巴发动的蹩脚侵略）中还是却犯下了令人惊骇的错误。而且，肯尼迪政府在处理其他事务时也有马失前蹄的时候。从肯尼迪

短暂的执政生涯中可以看出，领袖们是怎样在某一事件中避开了某一特定的认知陷阱，但旋即又落入另一认知陷阱的。就算他们能成功避开某一种认知陷阱，他们也可能同时被其他多种认知陷阱所捕获。

认知陷阱的危险性就在于它们具有多重伪装，能避开某一陷阱并不一定就能避开其他陷阱。在任何能设想到的情境中，它们都会不请而至。在我们所有的固定关系中，不论是国际层面、机构层面还是人际层面，它们都布设了圈套。只有熟悉它们的所有特征，我们才能发现并避开它们。在以后的章节中，我还要探讨其他一些常见的认知陷阱。不过首先要向各位介绍一个虚构的古代民族，他们与我们过着截然不同的生活。他们所犯的错误和他们的认知故事，始于一只烤猪和一个吓破了胆的小男孩。